

## Caso Zara / Inditex: exemplo de Estratégia Competitiva

A Toyota destacou-se pela eficiência operacional e pela disputa da liderança do mercado mundial de automóveis. Os seus pioneiros sistemas produtivos estão sendo adotados em um número cada vez maior de setores. Um sistema que tem merecido destaque é o Just-in-time (JIT). O uso dessas técnicas no setor de serviços em geral e no varejo em particular, apresenta maiores dificuldades - em função de diversas complexidades na cadeia de suprimentos. Este caso aborda uma empresa varejista que adotou essa técnica em associação com a própria Toyota, e que passou a apresentar um importante diferencial competitivo justamente em sua rapidez na introdução de novos modelos de roupas, e em sua rápida exposição em sua rede de lojas - resultados que se devem à introdução do JIT.

Uma das definições clássicas de estratégia empresarial inspirada nos textos de Michael Porter é: decidir o que não fazer, ou seja, realizar escolhas estratégicas e se concentrar nas atividades que a empresa considera poder fazer melhor que a concorrência – melhor do que ninguém. Ter uma posição competitiva única. A Zara é um ótimo exemplo desta definição, possui um modelo de negócio único baseado na vantagem competitiva de sua cadeia de abastecimento. Trata-se de um **benchmark mundial em Just-in-time e supply chain management**.

A Zara é uma rede espanhola de lojas de roupas e acessórios para o público feminino e masculino pertencente ao Grupo Inditex. Teve suas primeiras lojas abertas em 1975, onde vendia imitações grifes famosas por preços mais baixos. Amancio Ortega, o fundador, tinha o pensamento de que as roupas seriam commodities perecíveis, para serem consumidos ao invés de guardados em armários.

A proposta de valor da Inditex é “moda rápida a preços acessíveis” com uma cadeia de valor que cuida do desenho, fabricação, distribuição e venda de roupas em quase 5.000 lojas espalhadas em 74 países no mundo. A Inditex consegue elaborar em torno de 20.000 novos desenhos por ano, com pelo menos 2 novos modelos por semana por loja e garante que entrega em qualquer lugar do mundo em 24 a 48 horas.

Isto é possível porque seu estoque é 100% centralizado na Espanha onde cada uma de suas 8 marcas (Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Pull&Bear, Stradivarius e Uterque) possui uma única central onde são tomadas todas as decisões de desenho, fabricação e distribuição. A Inditex produz um terço de sua produção na Ásia (muito menos que a maioria de empresas do setor que preferem fabricar em países com baixo custo de mão de obra) e a grande maioria perto de seus principais mercados (a Europa ainda responde por mais de 75% de suas vendas) mesmo sendo “mais caro” porque – conforme sua escolha estratégica – compensa ter um melhor tempo de resposta. Igualmente sendo coerente com suas escolhas estratégicas, nenhuma marca da Inditex faz propaganda ou qualquer tipo de comunicação externa ou promoção. Todo o investimento em marketing é voltado para o ponto de venda, em concordância com sua vantagem estratégica competitiva.

O sonho se tornou realidade quando ele se juntou em um time com um profissional de tecnologia da informação, José Maria Castellano. Como isso foi feito? O negócio passou a ser baseado no processo de *Quick Response*.

A produção da Zara começa no próprio varejo, e conta com os seguintes passos:

- 1) Feedback das lojas: informações sobre vendas e comentários qualitativos.
- 2) Pesquisa de marketing (tá vendendo como é importante?) em campus de universidades, boates e outros locais pertinentes.
- 3) Envio de informações diárias ao “quartel general” da empresa. Nessa fase vigiam-se de perto as tendências de moda e o comportamento de compra.
- 4) No “quartel general”, os gerentes regionais analisam o *feedback* das lojas.
- 5) A equipe comercial se reúne com os designers para criar linhas novas e remover as existentes, já decidindo pontos como fabricação, corte e preços do novo vestuário.
- 6) Os tecidos vêm do estoque próprio.
- 7) Tingimento dos tecidos.
- 8) Produção.
- 9) Envio dos produtos às lojas.
- 10) Linhas no ponto de venda.

Do design até a entrega do produto nas lojas a empresa demora apenas 15 dias, o que é pelo menos a metade do tempo dos principais concorrentes. A velocidade com que a empresa coloca o produto no PDV reduz os riscos de estoque não vendido, maximiza a lucratividade em cada produto por ter pouca sobra de estoque, possibilita maior variedade de linhas (aproximadamente 20.000 peças novas por ano) e lojas constantemente renovadas (duas entregas por semana), mantendo a moda no topo e caracterizando um segmento chamado de *Fast Fashion*.

Hoje, em grande parte graças à sua estratégia verticalizada de produção e logística, a Zara é líder do mercado europeu de confecções, à frente de gigantes como a GAP, H&M, Next e Puma, possuindo mais de 1.600 lojas em 68 países, incluindo o Brasil. [Obs: a Suíça H & M Hennes & Mauritz AB é uma das maiores concorrentes da Zara].

Mais da metade dos tecidos comprados são sem tingimento, de modo a possibilitar maior flexibilidade, sendo que a subsidiária integral Comditel lida com a tarefa de tingir e fazer a padronagem dos tecidos. Cerca de 40% das confecções são produzidas internamente, e o restante é proveniente da Europa, Norte da África e Ásia. A Comditel S.A., empresa do grupo, produz cerca de 45% de todo o tecido que a Zara utiliza, sendo o restante oriundo principalmente da Europa. A produção interna vem de 20 fábricas próprias, sendo que 18 delas são localizadas próximas à sede. Suas fábricas são altamente automatizadas, sendo que a integração vertical rumo à produção foi iniciada em 1980 e a partir de 1990 foram feitos significativos investimentos para instalar um sistema JIT, em joint-venture com a Toyota. A respeito dessa parceria, o sistema fabril da Zara é semelhante ao da Benetton, porém, foi aprimorado juntamente com a Toyota.

A respeito de atividades não-automobilísticas da Toyota, a empresa conta com 3 fábricas de casas pré-fabricadas no Japão – vendidas entre US\$ 175 mil e US\$ 860 mil. Numa dessas fábricas, 85% das casas são concluídas antes de serem transportadas por rodovias e erguidas em apenas seis horas. Para melhorar a eficiência, a empresa usa os princípios "just-in-time" e melhoria contínua "kaizen". Quando possível, a Toyota usa em suas casas componentes desenvolvidos para os automóveis, como o sistema de fechaduras sem chaves, que usa um sensor de rádio para travar e destravar as portas automaticamente. As janelas são de vidros usados nos pára-brisas.

A Zara detém os dois tipos de vantagens básicos que Porter considera importantes: o baixo custo e a diferenciação. Em apenas cinco semanas consegue ofertar nas lojas as tendências de moda que detecta, devido à estratégia de verticalização empregada em sua estrutura produtiva e à adoção do just-in-time. Na Zara o tempo decorrido entre a concepção de uma nova peça e a sua entrega em volume comercial nas lojas é de apenas três semanas. Isso permite a oferta de uma nova coleção ao início de cada estação – sendo que, além disso, ao longo da estação, são apresentados novos cortes e cores, oferecendo ao

consumidor um constante ar de novidade. A rede lança onze mil novos produtos ao ano, sendo que os concorrentes simplesmente não conseguem acompanhar esse ritmo, lançando em média de 2 a 4 mil peças ao ano.

As obrigações do abastecimento urgente, devidas às incertezas crescentes do mercado, forçaram as empresas, especialmente as do varejo, a dividir as suas redes de fornecedores em dois padrões: fornecedores distantes, de baixo custo, para as encomendas previsíveis, e fornecedores próximos, para os reabastecimentos urgentes e aleatórios. Na Zara a proporção é de 70% para o primeiro grupo e de 30% para o segundo grupo. A Zara não dita tendências; prefere segui-las. Também evita colaborações com estilistas famosos e caras campanhas publicitárias. A rede envia pessoas para acompanhar os principais desfiles, de modo a ter novas idéias, e acompanha a concorrência, ambientes universitários, clubes e cafés, além de eventos relevantes para o estilo de vida de seu público.

A Zara chegou à liderança do segmento europeu de confecções, enfrentando empresas tradicionais e já estabelecidas em inúmeros mercados. Seu sucesso se deve em grande parte à introdução de novos paradigmas no varejo de confecções, tendo sido uma das redes inovadoras na aplicação de sistemas baseados no JIT adaptados às peculiaridades do setor, e desenvolvidos em conjunto com a Toyota. A própria H&M, que fora a líder européia até o ano de 2005 e que continua detendo uma importante posição no mercado internacional, também parece utilizar-se de métodos semelhantes para ao menos uma parte de seus produtos, com o que consegue abastecer as lojas com novos produtos em cerca de apenas três semanas após a sua concepção. Outro importante indicador do sucesso da Zara é o longo período em que vem enfrentando um elevado crescimento, enquanto que vários de seus maiores concorrentes tiveram percalços de diversos tipos em suas trajetórias recentes. A introdução do JIT no varejo pode ser apontada como um dos fatores a ter criado um novo segmento, hoje denominado *fast fashion*. Finalmente, a continuidade desse nível de crescimento por mais alguns anos aliada à uma expansão nos EUA podem levar à rede à liderança mundial do seu setor.

**Questões** – Antes de responder, procure conhecer mais sobre a Zara na internet.

1. Quais são as características que diferenciam o processo da Zara dos seus competidores, e quais as vantagens competitivas que elas oferecem? Como você define o Planejamento Estratégico da empresa?
2. Como a Zara incorporou o sistema just-in-time em suas operações?
3. Quais são os riscos e ameaças envolvidas neste tipo de estratégia competitiva desenvolvido pela Zara?
4. Você seria capaz de sugerir outras mudanças em processos e/ou serviços que a Zara poderia adotar? Explique.
5. Elabore um exemplo de outro tipo de negócio/empresa (produção/serviços) na qual poderia ser aplicado o modelo de negócio desenvolvido pela Zara. Explique de que forma poderia ser usado para trazer vantagem competitiva.